

Evolutionäre Schulentwicklung – Wenn Lehrer, Schüler & Eltern die Schule der Zukunft gestalten

In der globalisierten Wissensgesellschaft wird Bildung mehr denn je zur Schlüsselfunktion. Nur die Nationen werden sich in der Konkurrenz behaupten können, die den rasanten Wandel in Wissenschaft und Gesellschaft nicht zuletzt auch durch entsprechend modernisierte Schulen meistern. Doch was heißt Modernisierung?

"Entschleuniger" contra "Ökonomiesierer"

Während eine kleine Gruppe sich dem Druck zu entziehen sucht und für Entschleunigung plädiert, scheint eine wachsende Zahl von „Reformern“ unter dem Diktat des ökonomischen Zeitgeistes zu stehen. So werden von Bildungsministerien und Wirtschaftsverbänden in erstaunlicher Einmütigkeit immer häufiger Modelle „effizienter“, „schlanker“, „schneller“ Schulen propagiert, deren Kanon sich wieder stärker an ökonomisch diktierten Verwertungszwängen orientieren soll und in denen besonders Begabte zum "Turbo-Abitur" geführt werden sollen. Verschärfung der Leistungsanforderungen, Evaluationen und Tests sollen ein Ranking auch international ermöglichen und vergleichbare „Qualitätsstandards“ sichern. Schüler und Lehrer sollen permanent vermessen und bewertet werden. Das Modell effizienter Betriebsführung und Rechnungslegung soll auf Bildungsinstitutionen übertragen werden. Die nähere Betrachtung zeigt indes, daß der ökonomisch und meßtechnisch definierte Qualitätsbegriff den umfassenden Bedeutungsgehalt von „Bildung“ entleert, jedenfalls wenn man ihn mit Fassungen vergleicht wie sie etwa Hartmut v. Hentig in seiner gleichnamigen Schrift theoretisch fundiert und doch praxisnah beschreibt. Die Frage stellt sich, ob die auf Effizienz reduzierten Modelle wirklich zukunftsfähig sind.

Erziehungsnotstand: Zurück zu den Sekundärtugenden?

Ganz andere Sorgen haben offenbar Eltern, die zu Susanne Gaschkes und Christian Nürnbergers Bestseller mit dem nicht zufällig an die frühen sechziger Jahre erinnernden Titel „Der Erziehungsnotstand“ greifen. Folgt man den Autoren, dann stehen wir vor einem Desaster. Erziehung scheint – aus Sicht besorgter Eltern – immer häufiger zu scheitern. Die Schule ein Tollhaus - wie der Stern schon vor Jahren titelte. Inmitten von Krisen liegen allerdings Gelegenheiten – urteilte einst Einstein. Führt also die behauptete „Erziehungskatastrophe“ endlich zum Befreiungsschlag bahnbrechender, neuer, visionärer Entwürfe? Weit gefehlt. So weit ich sehen kann nichts als Ladenhüter aus der pädagogischen Mottenkiste. So predigen Gaschke - Nürnberger - als lebten wir noch in den fünfziger Jahren - die Rückkehr zu alten Sekundärtugenden.

Und selbst ein Erziehungswissenschaftler, wenn auch emiritiert, mag da nicht zurückstehen: Die Schule solle sich endlich wieder auf ihren Kernauftrag besinnen und "guten Unterricht" veranstalten – so Herrmann Giesecke in seinem Buch „Wozu ist die Schule da?“, indem er zeitgeistgerecht und gesellschaftsblind die Pädagogik der 68er für die aktuellen Erziehungsprobleme verantwortlich macht. Wenn es so einfach wäre, die alten Tugenden wieder einzufordern und Schule auf ihren Unterrichtsauftrag zu reduzieren, dann wäre die Verunsicherung von Eltern und Lehrern nicht so weit gediehen, daß simple Ratgeber wie Jan-

Uwe Rogges „Kinder brauchen Grenzen“ spielend die Halbmillionengrenze verkaufter Exemplare überschreiten.

Auf der Suche nach verbindlichen Orientierungen

Offensichtlich suchen Eltern und Lehrer gleichermaßen nach Orientierungen in einem unübersichtlicher werdenden gesellschaftlichen Umfeld.

Dies macht auch die Kindheitsforscherin Donata Elschenbroich mit ihrem Buch „Weltwissen der Siebenjährigen“ deutlich, das gerade die Spiegel Bestsellerliste gestürmt hat. Was steht in diesem Buch so aufregend Neues drin, daß es den Verkäufern geradezu aus den Händen gerissen wird? Die ernüchternde Antwort ist: Nichts. Banalitäten und Binsenweisheiten. Ein peinlicher Katalog von Selbstverständlichkeiten. Eine Liste derjenigen Dinge, die ein Siebenjähriger erlebt haben sollte. Beispiel:

"...Ein siebenjähriges Kind sollte vier Ämter im Haushalt ausüben können (etwa: Treppe kehren, Bett beziehen, Wäsche aufhängen, Handtuch bügeln.)" (Elschenbroich, S.22)

Nicht daß die Aufzählung falsch wäre. Das Erschreckende: Sind Eltern soweit von der Wirklichkeit entfernt, daß sie Bücher kaufen müssen, in denen sie lesen, daß es beispielsweise wichtig sei, daß ihr Kind schon mal im Sandkasten gespielt hat oder daß es Grenzen braucht? Offenbar.

Aber die Eltern stehen mit ihrer Verunsicherung nicht allein. Auch Erziehungswissenschaftler suchen nach dem sicheren Hafen verbindlicher Normierungen. Die "Erziehungskrise" greift längst weiter, ja scheint sich seuchengleich auszubreiten. So diskutieren Grundschuldidaktiker zur Zeit erbittert die Frage, ob wir ein deutschlandweit verbindliches Kerncurriculum bräuchten. Die gespenstische Debatte erscheint mir fast wie ein Rückgriff auf Vorstellungen einer sozialistischen Planwirtschaft. Was verunsichert Pädagogen und Eltern so?

Zukunftsangst fördert fundamentalistische Orientierungen

Fast scheint es so, als produziere der rasante Wandel eine verzweifelte Flucht in fundamentalistisch anmutende Orientierungen: Verbindliche Normen, Tugenden, Bildungskanone usw. werden eingefordert, angesichts einer Gesellschaft, in der fast nichts mehr sicher und fast alles in Bewegung ist.

Ich meine: Nicht die Erziehung, nicht die Kinder sind das Problem. Hilflose Erzieher outen sich hier in bedenklicher Weise. Offenbar stehen sie als Mitglieder der von den Segnungen der Ökonomie faszinierten Spaßgesellschaft vor einer Sinn- und Wertekrise. Viele sind hin- und hergerissen von Fragen wie: Wollen wir überhaupt Kinder? Sind Kinder nicht ein unzumutbares Karriere- und Mobilitätsrisiko? Und wenn sie schon mal da sind: Wer hat Zeit für sie? Und was fängt man überhaupt mit Kindern sinnvolles an? Kinder stören. Schuld sind nicht wir, die Eltern, Onkels und Tanten. Schuld sind die Pädagogen, Erzieher, Politiker. Haben wir nicht einen Versorgungsstaat? Warum verdammt noch mal kümmert er sich nicht um unsere Kinder und sorgt dafür, daß sie in unserer auf Ökonomie und Effizienz gepolten Gesellschaft störungsfrei funktionieren? Warum stellt der Staat nicht die gute alte Schule wieder her, in der die Welt noch heil war, in der man etwas für die Zukunft lernte und doch im Hier-und-Jetzt sorgsam miteinander umging?

Angesichts solcher Überlegungen kommt mir ein unheimlicher Verdacht: Sollten die Erziehungskatastrophiker Zukunftspaniker sein, die beide Augen verschließen vor den neuen Herausforderungen. Wollen die Gaschkes, Nürnbergers, Gieseckes und ihre Protagonisten wirklich in die "gute alte Zeit" flüchten? Sie müßten doch wissen, daß die all zu oft schrecklicher war, als das, was wir heute bisweilen erleben müssen. Wenn es stimmt, daß Kinder

Symptomträger sind, dann weist ihr Verhalten, auf uns selbst und unsere Angst vor einer ungewissen Zukunft zurück. Es hilft nichts, die Kinder nach einem überholten Gesellschaftsbild erziehen zu wollen. Antworten auf den Wandel finden wir nur, wenn wir uns den Widersprüchen der Gegenwart stellen. Doch wie können wir uns denen stellen, ohne uns ihnen hilflos auszuliefern? Wo finden wir den rettenden Strohalm tragfähiger Erziehungsmodelle?

Die Entdeckung des verborgenen Zukunftswissens

Seit 15 Jahren führe ich - seit einigen Jahren auch mit der Projektgruppe Zukunftsmoderation an der Universität Kassel - Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen und Open Space Veranstaltungen mit Lehrern, Eltern, Schülern, Vertretern von Firmen und Behörden zur Zukunft von Schule, Bildung und Lernen durch. Wir verzichten auf Vorträge und gehen davon aus, daß die Beteiligten selbst über das nötige Wissen zur Lösung ihrer Probleme verfügen. Sie brauchen keine Orientierung von außen. Was ihnen fehlt ist ein Raum zur Selbstbesinnung, zum gemeinsamen Innehalten und zum Austausch. Unsere Erfahrung: Wenn es gelingt, einen vertrauensvollen, offenen Rahmen zu schaffen, in dem sich ein dialogischer Austausch über die eigene Geschichte, die persönlich bedeutsamen Themen, "Best Practices", Stärken und Schwächen sowie persönliche Visionen und Umsetzungsmöglichkeiten entfaltet, dann entstehen sehr schnell klare Orientierungen, Ziele und Projekte.

Um die gewohnten Denkroutinen außer Kraft zu setzen, drängen wir bewußt den verbalen Anteil zurück zugunsten kreativer Verfahren, etwa Reisen in die Zukunft, symbolischen und bildnerischen Gestaltungen, Rollenspielen, Inszenierungen und Aktionen.

Immer wieder sind wir überrascht, wie so aus einem auf den ersten Blick ausgebrannt wirkenden Kollegium innerhalb von zwei Tagen eine engagierte, lebendige, an eingreifender Zukunftsgestaltung interessierte Gemeinschaft wird.

Wir führen das darauf zurück, daß wir durch unserer *Vorgehen verschüttete kreative Potentiale freisetzen* und *Möglichkeitsräume öffnen*. Robert Jungk, der Futurologe und Erfinder der Zukunftswerkstatt hat einmal gesagt, daß in jedem Menschen sehr viel mehr steckt, als er selber weiß. Solche verborgenen Potentiale werden in Zukunftswerkstätten freigesetzt. Aber darüber hinaus: Unsere Einsicht aus einer Vielzahl solcher Veranstaltungen ist, daß in jedem sozialen System sehr viel mehr an kreativem Potential steckt, als seine Mitglieder vermuten.

Diese Erfahrung machten wir in den neunziger Jahren, als wir begannen, *mit vielfältig gemischten Großgruppen* zu arbeiten. So kommen in Zukunftskonferenzen 60 -120 Teilnehmer und in Open Space Veranstaltungen gar bis zu 1000 Personen zwei bis drei Tage zusammen und organisieren *selbst* einen spannenden Begegnungs- und Austauschprozeß, der häufig zu faszinierenden Projekten und Zukunftsentwürfen führt.

Auf jeden Fall entsteht in solchen Konferenzen aber eine ansteckende Aufbruchsstimmung, die - nach unseren Untersuchungen - erstaunlich oft in nachhaltige Projekte eingreifender Zukunftsgestaltung mündet. In meiner *Theorie des Kreativen Feldes* (1999/2000) habe ich versucht zu erklären, warum „Mehr“ nicht einfach nur mehr, sondern *anders* ist. So kann es in solchen Gruppen zu einem Qualitätssprung gegenseitiger Anregung kommen. Sobald die Teilnehmer entdecken, daß sie kompetent sind und gemeinsam über verborgenes Zukunftswissen verfügen bilden sie häufig *Kreative Felder*.

Das Zukunftswissen von Lehrern, Eltern und Schülern

Das Zukunftswissen von Lehrern, Eltern und Schülern, das besonders prägnant in der *Visionenphase* zum Ausdruck kommt (in der wir uns vorstellen, die Zukunft wäre nach unseren Wünschen gestaltbar), ist überraschend ähnlich:

Demnach ist die Schule der Zukunft ein vielfältig gegliederter, meist runder Bau, der sich – aus natürlichen Materialien bestehend – in sein soziales und ökologisches Umfeld einpaßt. Um einen Begegnungsplatz im Zentrum gruppieren sich vielfältig gestaltete Räume, die altersgemischte Gruppen nach ihren Bedürfnissen nutzen können. Klassen- und Stundenprinzip sind zugunsten selbst- und aufgabenbestimmter Zeiteinteilungen abgeschafft, die Trennung von Lernen und Leben, von Probehandeln und echter Herausforderung ist relativiert. Lehrer, Schüler, Eltern und andere Personen greifen in ihr Umfeld ein und gestalten es nach ihren Bedürfnissen. Die Lehrerrolle wandelt sich zur Moderatorenrolle, Experten aus den jeweiligen Bereichen werden nach Bedarf real und/oder virtuell angefordert. Das tradierte Fließbandmodell des Vorrückens nach Klassenstufen und Altersjahrgängen ist abgelöst zugunsten interessant gemischter, inhalts- und aufgabenbezogener „learning communities“: Nicht jeder muß alles können, aber alle zusammen lösen mit ihren je unterschiedlichen Fähigkeiten die jeweiligen Probleme. Team-Arbeit ist Standard, aber auch für den individuellen Rückzug bleibt Raum. Die Entschulung der Schule steht auf dem Programm. Die kreativen und musischen Bereiche verlieren ihre randständige Stellung und werden insbesondere auch zur Entwicklung einer attraktiven Schulkultur genutzt, in der Theater- und Musikaufführungen sowie Feste eine tragende Rolle spielen. Der Dialog der Fächer und der kulturenübergreifende Austausch (auch mithilfe virtueller Gemeinschaften) sind Anliegen aller Beteiligten. Schule wandelt sich von der Verwaltungseinheit zur *Gestaltungsgemeinschaft*. Kurz: *Schule wird eine Lernende Organisation*.

Die Zukunft gehört der evolutionären Schul- bzw. Organisationsentwicklung

So wie Völker gegen die Zumutung von außen übergestülpter fremder Ordnungen rebellieren, so wehren sich auch Schulkollegien gegen "Schulreformen", die in Ministerien und Behörden ausgedacht, top-down umgesetzt werden sollen. Als Antwort auf solche Fremdeingriffe bilden sie "institutionelle Abwehrroutrinen" aus, die - wie wir aus der Organisationsentwicklung (Argyris 1997, Schein 2000) wissen - äußerst wirksam jeden Wandel blockieren. Zukunftssträchtig erscheinen demgegenüber *Konzepte evolutionärer Schulentwicklung*, in denen mithilfe von Verfahren der Prozeßorientierten Zukunftsmoderation (Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space, Wertschätzende Organisationsentwicklung, Dialogverfahren etc.), die Mitglieder einer Organisation dazu befähigt werden, den notwendigen Wandel in die eigenen Hände zu nehmen. Indem sie ihre unerschlossenen Potentiale entdecken, ihr Wissen mit dem Umfeld vernetzen, ihre Wünsche und Visionen artikulieren, erschließen sie sich attraktive Möglichkeitsräume eingreifender Zukunftsgestaltung.

Ein Schulzentrum gestaltet seine Zukunft

In unserem vom BMBF geförderten Projekt "Lernkulturwandel" stecken wir gerade mitten in einem spannenden Prozeß evolutionärer Schulentwicklung. So haben die Kollegen/innen eines Stuttgarter Schulzentrums auf einer Startkonferenz *Wertschätzender Organisationsentwicklung* ihre "Best Practices" untersucht. In Paarinterviews haben sie sich zunächst zu den besten Erlebnissen und den besten Praktiken an ihrer Schule interviewt und dann die beeindruckendsten Geschichten dem Plenum vorgestellt. Die Zusammenstellung dessen, was bereits gut läuft, führte zu der Frage: *Wovon wollen wir mehr?*

Sechs Wochen später führten wir eine *Zukunftskonferenz* mit Lehrern und Schülern durch, die zur Formulierung einer gemeinsamen Vision führte und in vier Veränderungsprojekte mündete. Die Schüler formulierten im Anschluß die Notwendigkeit, neue Formen der Leistungsbeurteilung zu entwickeln. Mithilfe eines *Open Space Workshops* wurden die Probleme gemeinsam mit

Schülern bearbeitet und Grundsätze für angemessenere Formen der Leistungsbeurteilung entwickelt, die in den nächsten Wochen in Konferenzbeschlüsse umgesetzt werden sollen. Parallel zu etwa 10 auf zwei Jahre verteilten Workshops findet ein "Synergieforum" statt, in dem wir Experten zum "Selbstorganisierten Lernen" einladen, uns ihre Konzepte vorzustellen und mit uns zu arbeiten, so daß der evolutionäre Entwicklungsprozeß von der Formulierung eigener Wünsche sowie der Freisetzung eigener Potentiale einerseits und Experten Anregungen andererseits gespeist wird.

Ein Charakteristikum evolutionärer Schulentwicklung ist, daß wir noch nicht wissen, wohin sich dieses Schulzentrum entwickeln wird und was die Inhalte der weiteren Workshops sein werden. Als Berater sind wir selbst Lernende und Teil einer „learning community“.

Autor:

Prof.Dr.Olaf-Axel Burow

Universität Gh Kassel FB 1

34109 Kassel

Informationen:

www.uni-kassel.de/fb1/burow

Literatur:

Argyris C. (1997). Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow O. A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow & Neumann-Schönwetter (Hg.) (1995/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.

Elschenbroich, D. (2001). Weltwissen der Siebenjährigen. München: Kunstmann.

Gaschke S. & Nürnberger C. (2001). Der Erziehungsnotstand. Rowohlt Berlin.

Giesecke H. (1996). Wozu ist die Schule da? Stuttgart: Klett-Cotta.

Hentig H.v. (1998). Bildung. München: Hanser.

Rogge J.U. (1995). Kinder brauchen Grenzen: Reinbek:rororo.

Schein E. H. (2000). Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie.